

Réfléchir aux pratiques de gestion de crise des directions d'établissement scolaire au Québec

Par

Olivier Lemieux, professeur et membre du CRIFPE
Anne-Michèle Delobbe, professeure

Avec la collaboration d'Arianne Drolet, étudiante à la maîtrise

UQAR Lévis

Webinaire du CRIFPE
22 mai 2024



Le contexte pandémique au Québec

14 MARS 2020

- Déclaration de l'état d'urgence sanitaire lié à la pandémie de la COVID-19 au Québec

15 ET 16 MARS 2020

- Fermeture de tous les lieux publics non-essentiels
- Fermeture de tous les établissements scolaires du Québec (primaire, secondaire, CÉGEP, universités)
- Fermeture annoncée pour deux semaines seulement

11 MAI 2020

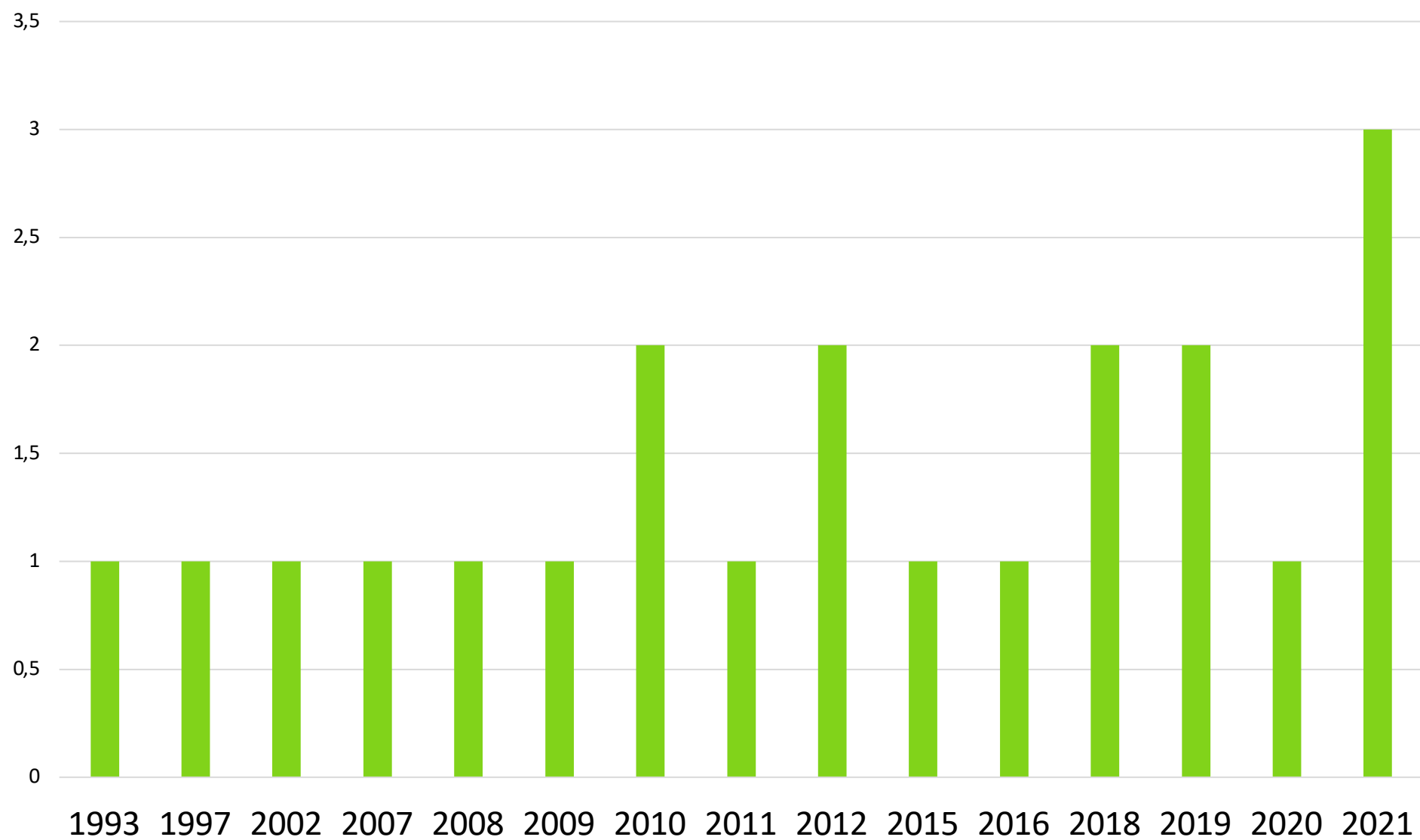
- Réouverture des écoles préscolaires et primaires avec mesures sanitaires
- Écoles secondaires : enseignement distanciel

AOÛT 2020

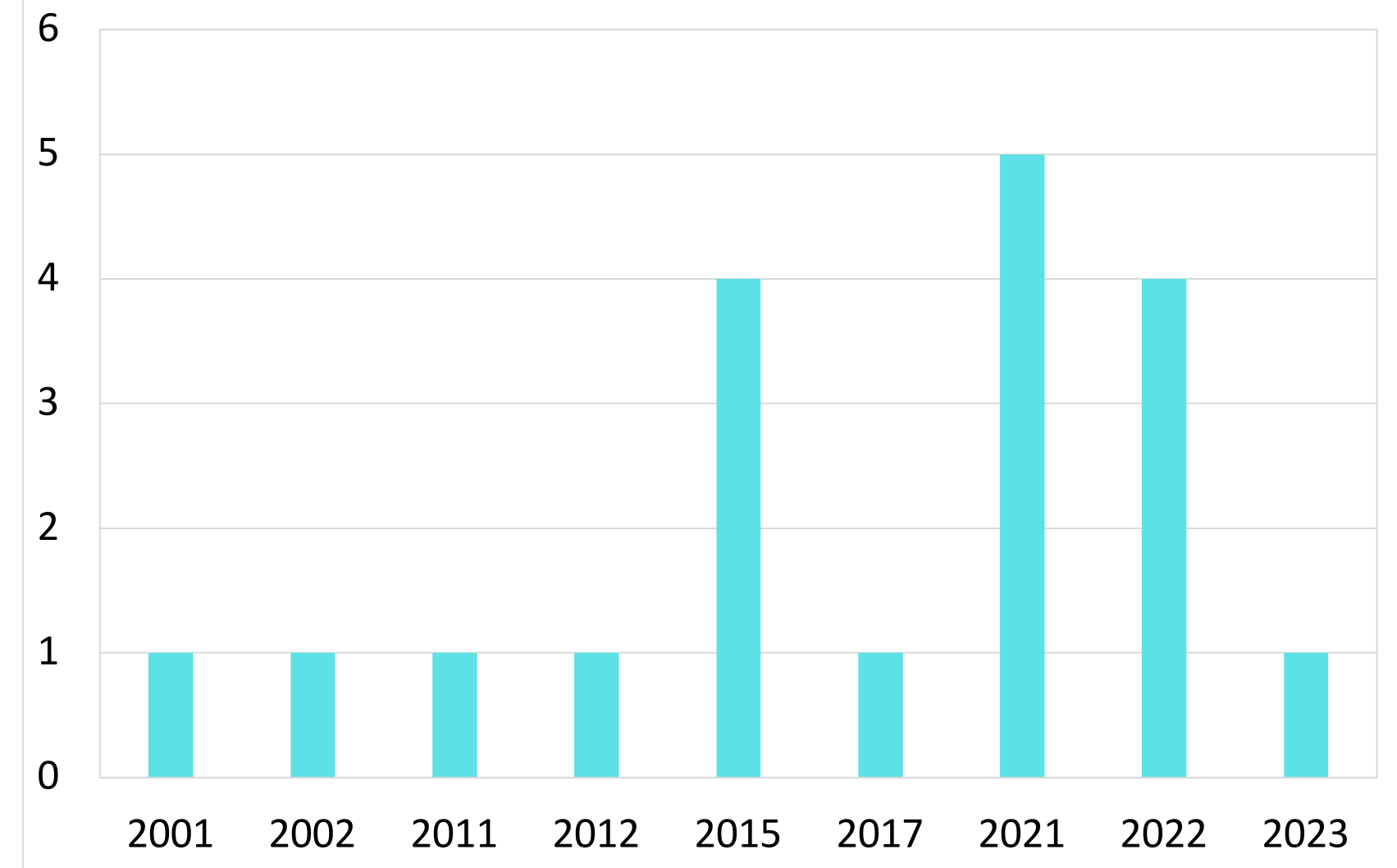
- Rentrée scolaire de tous les élèves et étudiants au Québec en présentiel avec des mesures sanitaires en place

Aperçu du champ de recherche

Nombre de publications théoriques par année



Nombre d'articles empiriques sur la gestion de crise par année de publication



Aperçu du champ de recherche

Lieux géographiques	Nombre d'articles
États-Unis	11
Canada (Québec)	3
Nouvelle-Zélande	2
Pakistan	1
Philippines	1
Turquie	1
TOTAL	19

Phases de la crise étudiées*	Nombre d'articles
Prévention / Préparation	7
Réponse	15
Post-crise / Récupération	5

*Plusieurs articles traitent de plusieurs phases

Ce qu'est une crise



- Évènement imprévisible/inattendu
- Comporte un danger, une menace et un potentiel d'effets négatifs pour les acteurs concernés
- Nuit au fonctionnement normal de l'organisation

(Boin et Hart, 2010; Coombs, 2007; Javed et Niazi, 2015; McCarty, 2002; UNESCO, 2015)

Incident

Accident

Crise

Catastrophe

Gravité

La gestion de crise



DÉFINITION

La gestion de crise est « un processus de gestion visant à prévenir ou amoindrir les effets négatifs des crises en protégeant les organisations et les diverses parties prenantes, incluant les publics, de différents dommages » (Bergamo, 2017, p. 47)

ÉTAT DE LA SITUATION

Dans la littérature :

- Préparation à la crise est un élément important (prévention et réaction rapide) (Smith et Riley, 2012)
- Nécessité de former les gestionnaires scolaires sur ce qu'est une crise et comment minimiser ses impacts. (Crumbley, 2021)
- Apprentissage par les pairs expérimentés est favorable. (Crumbley, 2021)

DÉFIS

- Enjeux pédagogiques et administratifs (Bernatchez et al, 2021).
- Les directions scolaires ne sont pas formées initialement pour faire face à une crise (Bishop et al., 2015; Ford, 2022.)

PHASE 1

Les objectifs de la recherche – Phase 1



Identifier les pratiques de gestion de crise des directions d'établissement scolaire en contexte pandémique

Méthodologie

PHASE 1

- Entrevues semi-dirigées conduites auprès de 12 directions et directions adjointes d'établissement;
- Entrevues conduites en une seule séance et d'une durée d'une à deux heures;
- Prétest du questionnaire auprès des président.e.s d'associations de direction

Types de question

- Questions socioprofessionnelles sur la personne participante et sociodémographiques sur l'école;
- Questions sur les rôles et responsabilités des acteurs scolaires en contexte de crise;
- Questions sur les pratiques de gestion de crise des directions;
- Questions sur la préparation des directions à la gestion de crise

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

n = 12

SEXE	HOMME : 2	FEMME : 10
GROUPE D'ÂGE	25 -34 ANS : 3,8% 35 - 44 ANS : 25,6%	<u>45-54 ANS : 59%</u> 55-64 ANS : 11,5%
POSTE OCCUPÉ	DIRECTION : 10	DIRECTION ADJOINTE : 2
NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE	5 ET MOINS : 4 5 - 10 ANS : 3 PLUS DE 10 ANS : 5	

Les rôles des directions d'établissement

RÉSULTATS PHASE 1

8 principes

1. Dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement
2. Mobiliser les ressources humaines disponibles
3. Veiller au bien-être du personnel
4. Mobiliser l'équipe
5. Trouver des solutions
6. Encourager le leadership du personnel
7. Assurer la poursuite des activités éducatives
8. Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication

(Lemieux et al., 2021)

PHASE 2

Les objectifs de la recherche – Phase 2

1 →

**Faire état de
l'importance
accordée aux
principes de gestion
de crise**

2 →

**Évaluer les besoins
de formation initiale
et continue pour
développer la
compétence en
gestion de crise**

Méthodologie

PHASE 2

- Questionnaire en ligne *LimeSurvey* d'une durée \approx 20 minutes
- 3 parties :
 - Données sociodémographiques
 - Niveau d'importance accordé aux principes de gestion de crise (contexte pandémique et contexte global)
 - Besoins de formation en matière de gestion de crise chez le personnel de gestion scolaire

DÉROULEMENT

- Collecte de données entre août 2023 et début octobre 2023
- Recrutement par volontariat : diffusion de la collecte sur médias sociaux et à l'aide de partenaires (CSS, associations)

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

n = 78

SEXE	HOMME : 35,9%	<u>FEMME : 64,1%</u>
GROUPE D'ÂGE	25 - 34 ANS : 3,8% 35 - 44 ANS : 25,6%	<u>45-54 ANS : 59%</u> 55-64 ANS : 11,5%
POSTE OCCUPÉ	<u>DIRECTION : 66,7%</u> DIRECTION ADJOINTE : 32,1%	GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF D'ÉTABLISSEMENT : 1,3%
NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE	<u>5 ET MOINS : 34,6%</u> 5 - 9 ANS : 25,6% 10 - 14 ANS : 12,8%	15 - 19 ANS : 16,7% 20 - 24 ANS : 9% 25 ET PLUS : 1,3%

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

**EN POSTE PENDANT LA
PANDÉMIE (n = 78)**

OUI	72 (92,3%)
NON	6 (7,7%)

**NOMBRE DE CRISES GÉRÉES
HORS PANDÉMIE (n =78)**

0	26 (33,3%)
1	12 (15,4%)
2	15 (19,2%)
3	7 (9%)
4	3 (3,8%)
5 ET PLUS	15 (19,2%)

Résultats

IMPORTANT DES PRINCIPES

NIVEAU D'IMPORTANT ACCORDÉ AUX PRINCIPES DE GESTION DE CRISE

	Crise sanitaire (n=78)	Crise globale (n=72)	SANITAIRE + GLOBALE (n=78)
	Moyenne	Moyenne	Score moyen
1. Dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement scolaire	4,47 (ÉT = 0,83)	4,14 (ÉT = 0,1)	4,32 (ÉT = 0,85)
2. Mobiliser pleinement les ressources humaines disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire	4,88 (ÉT = 0,32)	4,79 (ÉT = 0,44)	4,84 (ÉT = 0,31)
3. Veiller au bien-être du personnel	4,9 (ÉT = 0,35)	4,83 (ÉT = 0,44)	4,87 (ÉT = 0,34)
4. Motiver et mobiliser le personnel	4,71 (ÉT = 0,67)	4,46 (ÉT = 0,72)	4,59 (ÉT = 0,59)
5. Trouver des solutions et prendre des décisions	4,88 (ÉT = 0,32)	4,89 (ÉT = 0,32)	4,89 (ÉT = 0,28)
6. Encourager le leadership du personnel enseignant	4,37 (ÉT = 0,76)	4,15 (ÉT = 0,8)	4,26 (ÉT = 0,71)
7. Assurer la poursuite des activités éducatives	4,5 (ÉT = 0,68)	4,26 (ÉT = 0,86)	4,39 (ÉT = 0,61)
8. Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication	4,78 (ÉT = 0,47)	4,53 (ÉT = 0,7)	4,67 (ÉT = 0,51)

1 = Pas du tout important, 2 = Peu important, 3 = Moyennement important, 4 = Important, 5 = Très important

NIVEAU D'IMPORTANCE MOYEN ACCORDÉ AUX 8 PRINCIPES DE GESTION DE CRISE

	Crise sanitaire (n=78)	Crise globale (n=72)	SANI + GLOB (n=78)
	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Score moyen par répondant du niveau d'importance accordé aux 8 principes de gestion de crise	4,67 (ÉT = 0,28)	4,51 (ÉT = 0,37)	4,61 (ÉT = 0,30)

1 = Pas du tout important, 2 = Peu important, 3 = Moyennement important, 4 = Important, 5 = Très important

L'importance des principes pour la gestion de crise sanitaire est plus grande que pour la gestion de la crise globale.

$t(71) = 5,794, p < 0,001$

Résultats

BESOINS DE FORMATION

	Formation initiale (n=71)	Formation continue (n=71)	INITIALE + CONTINUE (n=71)
	Moyenne	Moyenne	Moyenne
L'offre de <u>formation prévue</u> pour le personnel de gestion scolaire permet d'acquérir les compétences de gestion de crise.	2,38 (ÉT = 1,02)	3,11 (ÉT = 1,05)	2,75 (ÉT = 0,91)
L'offre de <u>formation devrait permettre</u> au personnel de gestion scolaire permet d'acquérir les compétences de gestion de crise.	4,17 (ÉT = 0,97)	4,49 (ÉT = 0,67)	4,33 (ÉT = 0,71)

1 = Complètement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Moyennement d'accord, 4 = D'accord, 5 = Complètement d'accord

Résultats

COMPARAISON DES BESOINS DE FORMATION SELON LE TYPE DE LEADERSHIP DES RÉPONDANTS EN TEMPS DE CRISE

	Type de leadership	Formation initiale (n=71)	Formation continue (n=71)
		Moyenne	Moyenne
L'offre de <u>formation prévue</u> pour le personnel de gestion scolaire permet d'acquérir les compétences de gestion de crise.	1 – Autoritaire (n=4)	2,5 (ÉT = 1,29)	3,75 (ÉT = 0,96)
	2 (n=4)	2,25 (ÉT = 0,96)	3,25 (ÉT = 1,71)
	3 (n=22)	2,05 (ÉT = 0,72)	3 (ÉT = 0,82)
	4 (n=11)	2,18 (ÉT = 1,08)	2,64 (ÉT = 1,21)
	5 (n=7)	2,43 (ÉT = 0,79)	3 (ÉT = 1)
	6 (n=10)	2,9 (ÉT = 1,52)	3,4 (ÉT = 1,35)
	7 (n=8)	2,75 (ÉT = 0,89)	3,38 (ÉT = 0,92)
	8 (n=2)	1,5 (ÉT = 0,71)	2,5 (ÉT = 0,71)
	9 (n=0)		
	10 – Créatif (n=2)	3,5 (ÉT = 0,71)	4 (ÉT = 0)
L'offre de formation <u>devrait permettre</u> au personnel de gestion scolaire permet d'acquérir les compétences de gestion de crise.	1 – Autoritaire (n=4)	4,25 (ÉT = 0,96)	4,75 (ÉT = 0,5)
	2 (n=4)	4,25 (ÉT = 0,96)	4,75 (ÉT = 0,5)
	3 (n=22)	4,27 (ÉT = 1,08)	4,59 (ÉT = 0,5)
	4 (n=11)	4 (ÉT = 1,27)	4,36 (ÉT = 0,92)
	5 (n=7)	4 (ÉT = 1,16)	4,71 (ÉT = 0,49)
	6 (n=10)	4,20 (ÉT = 0,79)	4,6 (ÉT = 0,52)
	7 (n=8)	4,25 (ÉT = 0,46)	4,13 (ÉT = 0,84)
	8 (n=2)	3,50 (ÉT = 0,71)	3,5 (ÉT = 0,71)
	9 (n=0)		
	10 – Créatif (n=2)	4 (ÉT = 1,41)	4,00 (ÉT = 1,41)

1 = Complètement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Moyennement d'accord, 4 = D'accord, 5 = Complètement d'accord

Discussion

IMPORTANCE PRINCIPES DE GESTION DE CRISE

Pour expliquer la différence significative entre la crise sanitaire et la crise globale ...

→ **Chaque crise est circonstancielle et peut demander d'appliquer des pratiques différentes.**

Importance de savoir la reconnaître pour bien s'y préparer. (Bishop et al., 2015; Crumbley, 2021; Liou, 2015; Smith et Riley, 2012.)

→ **Ce ne sont pas tous les répondants qui accordent la même importance aux principes.**

Selon expérience de chacun (mort soudaine élève, crise naturelle, grève, personnel inadéquat, etc.)

BESOINS DE FORMATION

→ **La formation actuelle n'est pas suffisante pour développer la compétence de gestion de crise.**

- Manque de préparation
- Lacunes dans la formation actuelle (Bishop et al., 2015; Grissom et Condon, 201)

→ **La formation est importante pour préparer les gestionnaires scolaires à la gestion de crise.**

- Facilite la préparation et la prévention face aux crises.
- Permet de reconnaître la crise. (Boin et Hart, 2010; Javed et Niazi, 2015; Smith et Riley, 2012)

→ **Certains principes font partie des compétences des gestionnaires scolaires.**

- Développer davantage les compétences actuelles dans un contexte de crise.
- Ajouter les principes absents de la formation actuelle.

Conclusion

LIMITES

- Petit échantillon (n =78)
- La conception d'une crise n'est pas universelle entre les répondants malgré la présence d'une définition.
- Méthodologie choisie : questionnaire fermé

RECOMMANDATIONS

- Intégrer davantage la formation en gestion de crise dans la formation initiale et continue. (Robert et Lajtha, 2022)
- **Formation initiale** : Ajouter un regard macro sur la gestion de crise dans les programmes de formation.
- **Formation continue** : Axer sur des types de crises précis.
- Élaborer la formation en s'inspirant de crises vécues pour créer des scénarios .
- Importance de sensibiliser tous les acteurs scolaires à la gestion de crise.

Prochaines étapes

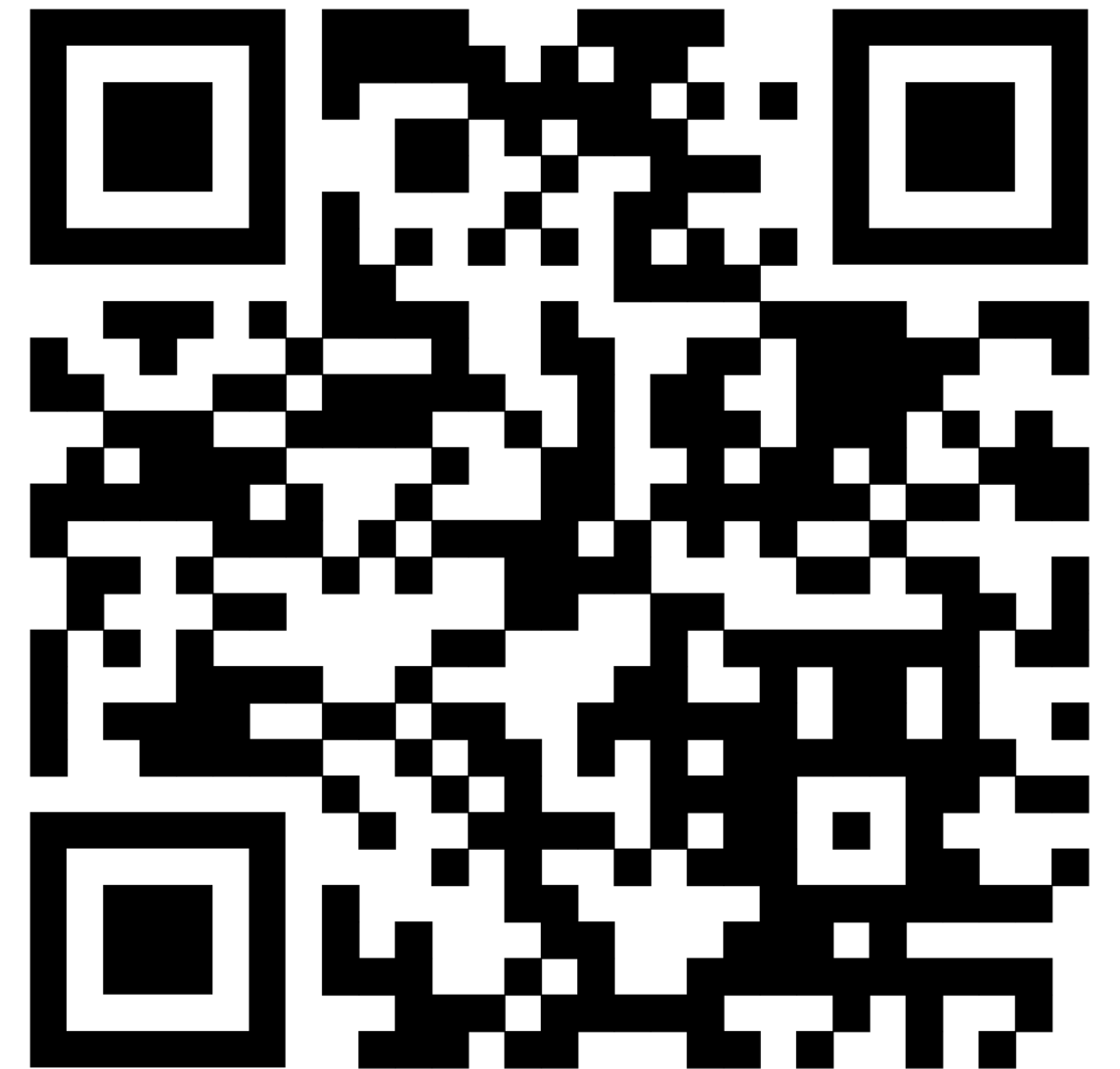
- Documenter différentes crises scolaires ;
- Évaluer celles-ci au regard de différents paramètres ;
- Créer une classification des crises (p.ex. environnementales, sociales) ;
- Développer et valider des scénarios de crise inspirés des cas vécus par les directions afin de les outiller dans le développement de cette compétence.

À la recherche !

Si vous êtes **une direction, direction adjointe, cadre scolaire ou un expert en gestion de crise** et que vous désirez participer aux prochaines étapes du projet, veuillez scanner le code QR et répondre au formulaire.

Objectif

- Gestionnaires scolaires : partager des situations de crises vécues.
- Experts : Classifier des cas de crise selon l'échelle de Libaert.



RÉFÉRENCES

- Bergamo, L. (2017). Communication de crise et systèmes d'alerte socio-numériques: de nouveaux outils pour répondre aux attentes des publics en situation de crise?. <https://archipel.uqam.ca/10870/>
- Bernatchez, J., Lemieux, O. et Delobbe, A.-M. (2021). La gestion de la crise pandémique de la COVID-19 par les directions d'établissements scolaires du Québec : pratiques, enjeux et apprentissages. *Annals of the University of Craiova, Psychology-Pedagogy*, 43(1), 7-22. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14403>
- Bishop, W. E., Fifolt, M., Peters, G. B., Gurley, D. K. et Collins, L. (2015). Perceptions and Experiences of K-12 Educational Leaders in Response to the 27 April 2011 Tornadoes. *School Leadership & Management*, 35(2), 215-235. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2015.1041487>
- Boin, A. et 't Hart, P. (2010). Organising for effective emergency management: Lessons from research 1. *Australian Journal of public administration*, 69(4), 357-371. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8500.2010.00694.x?casa_token=8sivInvzwQkAAAAA:JrDDxH_niF7MSXOKExf60ChNS-k9T2wousDrWPe5HE_7tWTMGDtaf7FX0mgli9x5ijsWaXKMiQHQOWDC
- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6. https://www.academia.edu/download/56572562/Crisis_Management_and_Communications.pdf
- Crumbly, K. S. (2021). *The Phenomenon of High School Principal Self-Efficacy and Crisis Response: What Can We Improve?* (publication no. 28643550) [Ed.D., University of West Georgia]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://search.proquest.com/openview/6ac2b3802eeda6db2d8770dc9668dc7d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Ford, D. C. (2022). *The Role of Middle and High School Principals During the COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study* (publication no. 29622451) [D.Ed., East Tennessee State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. https://search.proquest.com/openview/68699dc6a1157004a586aa26e4a5a679/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y&casa_token=G6mYbppsSqGoAAAAA:AtRu4w7K3yKKvicPiz8CQgi40lnZNQOoIcBOBYcZrDQIBbYOPBJQjvr2NT32jpWZnEX7Q16K0w
- Grissom, J. A. et Condon, L. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315-324. <https://doi.org/10.3102/0013189x211023112>
- INSPQ. (2022). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>
- Javed, M. L. et Niazi, H. K. (2015). Crisis Preparedness and Response for Schools: An Analytical Study of Punjab, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(22), 40-47. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1079471.pdf>
- Lemieux, O., Bernatchez, J. et Delobbe, A.-M. (2021). Gestion de crise et éducation au Québec: les représentations des directions d'établissement sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*(66). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14403>

RÉFÉRENCES

Liou, Y.-H. (2015). School Crisis Management: A Model of Dynamic Responsiveness to Crisis Life Cycle. *Educational Administration Quarterly*, 51(2), 247-289. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X14532467>

McCarty, D. M. (2002). *A national survey of elementary principals' response to the events of September 11, 2001* (publication no. 3069343) [Ed.D., University of Northern Iowa]. ProQuest Dissertations & Theses Global. https://search.proquest.com/openview/10bba4b5d2df504f74ee61db8ccafe1d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y&casa_token=5Q-YzoMEp1gAAAAA:ICmkftaxN1BLOZLa1L83vCprOPoKDnMXfn_zwq0klGwSS62bHOAMADLjqKakdlbt3LoOICwKA

Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : Les orientations et les compétences professionnelles*. Gouvernement du Québec. https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf

Smith, L. et Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>

Réfléchir aux pratiques de gestion de crise des directions d'établissement scolaire au Québec

Par

Olivier Lemieux et Anne-Michèle Delobbe

En collaboration avec Arianne Drolet

UQAR Lévis